

THE NEXT HR

Zwischen KI,
Jobrückgang & neuen
Arbeitsweisen

08 Interview mit Dave Ulrich,
Berater, Autor und HR-Ikone

36 Lehre unter Druck: Heraus-
forderungen und Chancen

41 Retention: Fluktuationskosten
effektiv senken



KI-generiertes Bild

Das 4x4 der Mitarbeiterbindung

Fluktuationskosten effektiv senken

Die Fluktuationskosten belasten die Jahresergebnisse nahezu aller Unternehmen. Was können Arbeitgebende tun, um ungewollte Weggänge von Mitarbeitenden zu verhindern? Die 4x4-Retentionmanagement-Matrix hilft, die Mitarbeiterbindung zu analysieren und wirksam gegenzusteuern.

Für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber wird es immer wichtiger, gute Mitarbeitende zu halten. Denn zum einen fällt es Unternehmen aufgrund des Arbeitskräftemangels zunehmend schwer, frei werdende Stellen wieder mit gutem Personal zu besetzen. Zum anderen ist Fluktuation ein enormer Kostenfaktor.

Was kostet Fluktuation?

Dabei schlagen nicht nur die direkten Fluktuationskosten zu Buche, also

- › die Ausgaben für den Austritt (etwa Abfindungen, Freistellungen),
- › die Bewerbersuche und -auswahl (etwa Stellenanzeigen, Personalberatung) sowie
- › der Eintritt des Nachfolgers (etwa Schulungen und Einarbeitung).

Auch indirekte Fluktuationskosten sowie Opportunitätskosten müssen Organisa-

tionen in die Rechnung einbeziehen. Zu den indirekten Austrittskosten zählen etwa

- › Austrittsgespräche,
- › die Information von Kollegen, Kund:innen und Lieferant:innen,
- › die Aufgabenverteilung im Team oder
- › Überstunden der verbleibenden Kolleginnen und Kollegen.

Unter indirekte Such- und Auswahlkosten fallen alle Arbeiten rund um Stellenbeschreibung und Stellenanzeige, Bewerbungen, Auswahlverfahren sowie Entscheidungsfindung. Indirekte Eintrittskosten entstehen beispielsweise durch die Stammdatenerfassung, das Erstellen von Arbeitsvertrag und Personalakte, die Einrichtung des Arbeitsplatzes sowie firmeninterne Schulungen oder Onboarding.

Positionen aus dem Bereich der Opportunitätskosten betreffen zum Beispiel

- › den Leistungsabfall der ausscheidenden Person,
- › den Abfluss von Wissen und Beziehungsnetzwerken,
- › Störungen des Team-, Abteilungs- und Betriebsklimas oder
- › die anfängliche Minderleistung der eintretenden Person.

Einer Studie der I.O. Group zufolge liegen die durchschnittlichen Mindestkosten pro Fluktuationsfall in deutschen Unternehmen bei 43.069 Euro. In einem Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitenden führt eine Senkung der Fluktuationsquote um lediglich 3 Prozentpunkte demnach bereits zu einer ergebniswirksamen Mindesterparnis von rund 1,2 Millionen Euro pro Jahr.

Um Fluktuationskosten einzusparen, sollten zukunftsorientierte Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ihr Retentionmanagement optimieren. Dafür müssen sie sich zunächst fragen, wie sie Bindung erzeugen können.

Die vier Bindungspartnerschaften

Im Arbeitsleben unterscheiden wir vier relevante Bindungspartnerschaften. Mitarbeitende können sich dem Unternehmen, ihren Arbeitsaufgaben, dem Team beziehungsweise den Kolleg:innen sowie ihrer Führungskraft verbunden fühlen. Diese Bindungspartnerschaften wirken sich unterschiedlich auf die Neigung aus, im Unternehmen zu verbleiben.

1 Unternehmensbindung

Beschäftigte, die sich ihrem Arbeitgeber stark verbunden fühlen, zeigen dies auch häufig nach außen, indem sie beispielsweise Firmenkleidung privat tragen. Unternehmensgebundene Mitarbeitende haben meist eine eher niedrige Neigung, das Unternehmen zu verlassen. Wer eine hohe Unternehmensbindung fördern möchte, kann zum Beispiel interessante Benefits einführen, eine Du-Kultur über alle Unternehmensebenen hinweg etablieren oder ein Betriebliches Gesundheitsmanagement aufbauen.

2 Aufgabenbindung

Wenn sich Mitarbeitende mit ihrem Tätigkeitsbereich identifizieren, zeigen sie zwar ein hohes Engagement bei der Arbeit. Das beeinflusst jedoch nicht unbedingt ihre Neigung, im Unternehmen zu bleiben, sofern die Mitarbeitenden diesen Tätigkeiten auch woanders nachgehen können. Wenn Unternehmen die Aufgabenbindung ihrer Mitarbeitenden festigen wollen, sollten sie für Arbeitsaufgaben sorgen, die den Stärken und Neigungen der Mitarbeitenden besonders gut entsprechen und die sie in dieser Form in anderen Unternehmen nicht finden.


3 Teambindung

Viele Mitarbeitende fühlen sich ihrem Team oder ihren Kolleg:innen sehr verbunden. Die Wechselbereitschaft von derart team- oder kollegengebundenen

Mitarbeitenden ist üblicherweise niedrig. Daher lohnt es sich, Teambindung zu fördern – beispielsweise mithilfe von Teamevents, Teamritualen, Teamzielen und Aktivitäten zur Förderung der teamübergreifenden Vernetzung.

4 Vorgesetztenbindung

Nicht wenige fühlen sich auch ihrer direkten Führungskraft sehr verbunden. Die Vorgesetztenbindung lässt sich unter anderem dadurch verbessern, dass Führungskräfte ein Interesse an ihren Mitarbeitenden zeigen, regelmäßig Feedback geben und zielgerichtete Weiterbildungen mit den dazugehörigen Karriereperspektiven vereinbaren.

 Mitarbeitende tragen üblicherweise die Bereitschaft zu Bindungen in jeder dieser Partnerschaften in sich, allerdings in individuell unterschiedlicher Ausprägung. Wie hoch ihre Bindungsbereitschaft ist, hängt von der Persönlichkeitsdisposition und der Response des jeweiligen Bindungspartners ab.

Die vier Bindungsebenen

Neben den Bindungspartnerschaften ist auch die Art der Bindung relevant. Diese sogenannte Bindungsebene eröffnet weitere Möglichkeiten für das Retentionmanagement.

1 Die rationale Bindungsebene

Sie beruht darauf, dass Menschen eine Maximierung der Kosten-Nutzen-Relation anstreben. Im Arbeitskontext relevante rationale Aspekte sind zum Beispiel Gehalt, Zusatzleistungen, Fahrtkosten oder der Zeitaufwand für den Arbeitsweg. Möchte man die rationale Bindung erhöhen, können Zuschüsse, Zulagen und Vergünstigungen oder das Angebot von Remote Work probate Mittel sein.

2 Die normative Bindung

Für die normative Bindung spielt das Verpflichtungsgefühl eine entscheidende Rolle. Normativ gebundene Mitarbeitende äußern häufig Sätze wie „Mein Chef kann nicht ohne mich“ oder „Das Projekt ist mein Baby“. Um die normative Bindung zu stärken, können Führungs-

kräfte gegenüber ihren Mitarbeitenden regelmäßig ihre Wertschätzung ausdrücken: „Ich schätze die Zusammenarbeit mit dir, weil ich mich immer auf dich verlassen kann“ oder „Ich bin sehr froh, dich als Mitarbeitende zu haben, weil du immer so kreative Lösungsvorschläge hast.“

3 Die habituelle Bindungsebene

Sie beruht auf der Neigung von Menschen, an Gewohntem festzuhalten. Stark habituell geprägte Mitarbeitende stellen ihre Entscheidung für ihren Arbeitgeber nur selten infrage. Die habituelle Bindung festigen Organisationen über gemeinsame Rituale, etwa ein Abteilungsfrühstück an jedem Montag, regelmäßige Betriebsevents oder eine monatliche Begrüßung und Vorstellung der neuen Mitarbeitenden.

4 Die emotionale Bindungsebene

Emotionale Bindung entsteht, wenn sich Mitarbeitende mit den Werten und Zielen des Bindungspartners identifizieren können. Insbesondere der kontinuierliche Abgleich und das Herausstellen gemeinsamer Werte und Ziele stärken die emotionale Bindungsebene enorm.

Die 4x4-Matrix der Mitarbeiterbindung

Jede der vier Bindungsebenen lässt sich zudem auf jede der vier Bindungspartnerschaften beziehen. So entstehen 16 potenzielle Bindungsfelder. Die 4x4-Retentionmanagement-Matrix visualisiert diese 16 Bindungsfelder (siehe Tabelle auf S. 43). Dabei wird deutlich, dass die Unternehmensbindung primär durch Aktivitäten der Personalabteilung und der Unternehmensleitung entsteht, während Aufgabenbindung, Teambindung und Vorgesetztenbindung vornehmlich die direkte Führungskraft festigen kann.

Die Matrix lässt sich nun nutzen, um passende Vorgehensweisen für jedes Feld zu entwickeln – auf Unternehmensebene, aber auch auf individueller Ebene. Diese lassen sich in drei Schritten ableiten:

- 1 Bindung analysieren:** Wo stehen Mitarbeitende in jedem der 16 Felder? Wie gut sind sie eingebunden und

Bezug → Ebene ↓	Unternehmensbindung	Aufgabenbindung	Kolleg:innen-/Teambindung	Vorgesetztenbindung
Rational	<ul style="list-style-type: none"> • Festgehalt erhöhen • variable Vergütung • betriebliche Benefits • Arbeitskleidung • externes Arbeitgeberimage verbessern • flexible Arbeitszeit und/oder Arbeitsorte • Sabbaticals • Kündigungsfrist verlängern • Wohlfühlfaktor der Kantine steigern 	<ul style="list-style-type: none"> • von ungeliebten Aufgaben entbinden • zusätzliche geliebte Aufgaben übertragen • Überforderung/Unterforderung vermeiden • körperliche Belastung minimieren • Stressfaktoren senken • Überstunden vermeiden • ergonomischer Arbeitsplatz • Arbeitsinhalte selbst bestimmen lassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamzusammensetzung optimieren • Organisation der Arbeitsteilung an das Team übertragen • Teambonus • Team-Incentives • Teambesprechung effizient gestalten • Essen zum Teammeeting stellen 	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Boni und Incentives • Homeoffice • Überstunden vermeiden • Freiräume gewähren • Leistungshemmnisse beseitigen • Reisezeiten senken • Work-Life-Balance beachten
Normativ	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuität der Belegschaft sichern • feste Arbeitszeiten • Weihnachtsfeier • Betriebsfeier • Zuwendungen zum Dienstjubiläum oder Firmenjubiläum • Treueprämie • betriebliche Altersvorsorge 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuität von Aufgaben/Tätigkeiten sichern • Arbeitsorganisation langfristig festlegen • zyklisches Controlling der Arbeitsergebnisse übertragen • feste Arbeitsplätze • Arbeitsbeschreibungen anfertigen lassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuität von Teams und Abteilungen sichern • regelmäßige Teammeetings • Netzwerkveranstaltungen • Abteilungsfrühstücke • Geburtstagsrunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuität des individuellen Arbeitsumfelds sichern • regelmäßige individuelle Abstimmungen und Feedbackgespräche • fixe Termine nicht verschieben • frühzeitig über notwendige Änderungen informieren
Habituell	<ul style="list-style-type: none"> • Aufnahmezeremonie am ersten Arbeitstag • Mitarbeiter des Monats • Social-Media-Post über wichtige Erfolgsbeiträge • Kleidung mit Firmenlogo • Betriebskindergarten • Freizeitangebote • Mitarbeiterbefragungen • Mitarbeitende in externen Kampagnen abbilden • Prokura erteilen • Home-Care-Service 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsbereich ausweiten • Ressourcen bereitstellen • Herausforderungen bieten • gezielte Personalentwicklung • Übernahme von Aufgaben zelebrieren • Selbststeuerung ermöglichen • informelle Jobbezeichnung einführen („Azubi-Mama“/„Azubi-Papa“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Genehmigung von Urlaubsanträgen an das Team übertragen • eigenverantwortliche Organisation der gegenseitigen Vertretung im Team • Team-Feedbackrunden • Subkulturen stärken • Patenkonzepte • abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • gute Leistungen und Erfolge loben • aufrichtige Worte über die Wichtigkeit der Leistungen und Erfolge der Person finden • während der Elternzeit Kontakt halten • Flexibilität bei persönlichen Anliegen der Person zeigen • Karrieregespräche führen • individuelle Geburtstagsgeschenke • für die Person eintreten • Mentoring-Konzepte umsetzen • Vertrauen schenken
Emotional	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsklima optimieren • Leitlinien guter Zusammenarbeit • Kapitalbeteiligung für Mitarbeitende • Betriebsfußballmannschaft • Teilnahme an regionalen Benefizveranstaltungen unter betrieblicher Fahne • Führungskräfte schulen • internes Marketing • Trennung von unpassenden Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben individualisieren • Tätigkeit mit persönlichen Motiven der Person verbinden • Arbeitsorganisation mitgestalten lassen • Wertekonflikte auflösen • Zielkonflikte vermeiden • Orientierung schaffen • Anforderungen klar definieren • Ziele konkret festlegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamklima optimieren • Teamziele vereinbaren • teambezogene Vision/Mission entwickeln • fachliche und/oder sportliche Wettbewerbe zwischen Teams • Outdoortrainings • Mobbingprävention • Team bei Personalauswahl involvieren 	<ul style="list-style-type: none"> • individuelle Zielvereinbarungen • Authentizität zeigen • Motivlage der Person kennen • personenorientiert führen • Erfolg definieren • Austrittsinterviews • gegenseitige Feedbackgespräche • Bleibegespräche • Low Performance unterbinden • High Performance honorieren

Instrumente im Retentionmanagement (Quelle: Wolf 2020)

wodurch? Folgende Fragen sind dabei hilfreich:

- › **Rationale Ebene:** In welchem Verhältnis stehen die mit der Zugehörigkeit zum Unternehmen, den Aufgaben und Tätigkeiten, der Zugehörigkeit zu Team und der direkten Führungskraft verbundenen Kosten und Nutzen beziehungsweise Nachteile und Vorteile zueinander?
- › **Habituelle Ebene:** Wie stark schätzt die Person die Gewohnheiten, die mit der Zugehörigkeit zum Unternehmen, den Aufgaben und Tätigkeiten, der Zugehörigkeit zum Team und anderen Beschäftigten beziehungsweise der direkten Führungskraft einhergehen?
- › **Normative Ebene:** Wie stark fühlt sich die Person dem Unternehmen, ihren Aufgaben und Tätigkeiten, ihrem Team und ihrer direkten Führungskraft verpflichtet?
- › **Emotionale Ebene:** Wie sehr stimmen die Werte der Person mit den gelebten Werten und Zielen des Unternehmens, der Aufgaben und Tätigkeiten, des Teams und anderer Beschäftigter sowie der direkten Führungskraft überein?

Bei der Beurteilung wird eine Skala von –10 (keine Bindung) bis +10 (hohe Bindung) angewendet, wobei der Skalenwert Null eine neutrale Haltung (keine Bindung) widerspiegelt. Wichtig ist dabei der Perspektivenwechsel: Die Führungskraft sollte stets die individuelle Perspektive des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin einnehmen.

- 2 **Potenzial entdecken:** In welchen Feldern ist die Bindung eher schwach ausgeprägt, sodass ungenutztes Bindungspotenzial besteht?
- 3 **Vorgehensweisen ableiten:** Mit welchen Aktivitäten lässt sich die Bindung in genau diesem Feld verbessern (siehe Tabelle S. 43)?

BEISPIEL

Die Führungskraft schätzt eine Mitarbeitende im Feld „habituelle Teambindung“ mit +2 ein, vermutet in diesem Feld aber Steigerungspotenzial. Daher fragt sie sich, wie sie teambezogene Gewohnheiten einführen, erweitern und stärken kann. Denkbar sind beispielsweise ein allwöchentliches Abteilungsfrühstück, besondere Rituale bei individuellen Teammitgliedschaftsjubiläen oder tägliche Kurzmeetings („Dailys“). Denn für die Stärkung der habituellen Bindung zum Team sind Gewohnheiten und Rituale mit Teambezug förderlich.

Führungskräfte in der Verantwortung

An diesem Beispiel wird deutlich: Insbesondere bei den individuellen Angeboten im Retentionmanagement kommen Führungskräfte aller Ebenen ins Spiel. Sie kennen ihre Mitarbeitenden und wissen um deren Stärken, Schwächen, Interessen und Wünsche. Somit haben sie den größten Hebel bei der kreativen Entwicklung und konsequenten Umsetzung von fluktuationssenkenden Vorgehensweisen und damit den größten Einfluss auf das Retentionmanagement. Mitarbeitende verlassen keine Unternehmen, sondern in erster Linie ihre Vorgesetzten. Das Verhalten der direkten Führungskräfte stellt bei erfolgs- und zukunftsorientierten Unternehmen stets den ersten Ansatzpunkt dar, wenn es darum geht, das Retentionmanagement zu optimieren. Ein praxisorientiertes Führungskräfte-Training kann die Fluktuationssensibilität und Retentionmanagement-Kompetenz von Führungskräften stärken.



Mit diesem Rechner auf Excel-Basis können Sie Ihre Fluktuationskosten berechnen.

>> bit.ly/Fluktuationskostenrechner



Mitarbeiterbindung: Strategie und Umsetzung im Unternehmen.

Von Gunther Wolf.
Haufe Verlag, 4. Auflage 2020.



© privat

Carina Müller

Wirtschaftspsychologin,
I.O. Group Wolf Unternehmensberatung



© privat

Gunther Wolf

Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe,
I.O. Group Wolf Unternehmensberatung